



## **Título**

Gestão Universitária Da Universidade Pública Frente a Lei de Responsabilidade Fiscal: Um Estudo Exploratório.

\* Valdecir Antonio Simão, Administrador, Mestre em Administração de Empresas, pela PUC-RIO, Professor Assistente da UNIOESTE-Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pesquisador e Líder do GEOS – Grupo de Estudos em Organizações Sociais - UNIOESTE.

## **Resumo**

Este estudo descreve de forma exploratória a gestão universitária, tendo como foco a Lei de Responsabilidade Fiscal. Identificando os principais conceitos de gestão pública, alguns aspectos da gestão da universidade pública brasileira, um breve relato da gestão da universidade pública, no Brasil, à luz da lei de Responsabilidade Fiscal, identificando os fatores dificultadores e facilitadores para implantação do pleno exercício da autonomia financeira e qualidade no ensino da universidade pública, evidenciando os principais aspectos e impactos decorrentes da Lei de Responsabilidade Fiscal, na administração pública, interpretando a Lei de Responsabilidade fiscal perante as suas responsabilidades penal, institucional, administrativa, funcional e civil, bem como, esclarecer dúvidas sobre a sua aplicação e arriscar alguns indicativos para a teoria da racionalidade pública universitária.

## **Introdução**

Os recentes e intensos impactos socioeconômicos e culturais que se propagam com a velocidade real dos acontecimentos, graças às evoluções tecnológicas, afetam, em diferentes graus, as rotinas de todos os países do mundo. Isto confirma a natureza universal do processo de globalização da sociedade contemporânea. Este processo vem gerando mudanças que se tornam cada vez mais visível na vida cotidiana do cidadão.

De um modo geral, as organizações de todos os tipos e categorias também estão passando, no momento, por uma fase de transformação. Estão em discussão, por exemplo, suas estruturas, seus procedimentos operacionais, as convivências interpessoais, a relação com o meio ambiente na qual estão inseridas, as qualidades dos produtos colocadas no mercado, custo de produção e preço de vendas. As organizações que não conseguirem dar uma resposta satisfatória às exigências da sociedade como um todo tende a sucumbir no decorrer de pouco tempo.

As universidades, caracterizadas como organizações acadêmicas, não estão isentas das discussões estabelecidas. Em uma sociedade em que a gestão do conhecimento tornou se o ativo intangível mais valorizado no contexto social, empresarial, profissional e acadêmico.



As organizações universitárias passaram a ocupar um lugar de importância ainda maior. Brotti et al. (2000, p. 9) afirmam, no entanto, que:

Paradoxalmente as organizações acadêmicas são as que apresentam mais dificuldades em introduzir mudanças internas, incorporar novas tecnologia e redefinir seus processo e produtos. Normalmente, elas atuam dentro de um quadro referencial burocrático-legal, onde o governo exerce a influência e o controle.

Da mesma forma como a sociedade precisa, politicamente, ser autônoma para exercer integralmente o exercício de liberdade de ação e de expressão, também a universidade pública, enquanto uma instituição desta mesma sociedade precisa conquistar sua autonomia para melhor poder desempenhar suas funções básicas de ensino, pesquisa e de extensão, expressando interna e externamente, o direito e o dever de criatividade e de crítica social.

### **Abordagem**

Como objetivo busca-se descrever aspectos relevantes Gestão Universitária, Sua Autonomia e a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Compreendida naquela perspectiva, a autonomia da universidade pública não deverá ser vista apenas como um fim em si mesma, mas um critério a ser usado na avaliação e tendo um significado político e pedagógico que deve ser utilizado pela comunidade universitária na sua luta por melhores condições materiais e humanas com vista à realização plena das tarefas acadêmicas ali desenvolvidas e destinadas à sociedade.

Tal abordagem aparece como em duas vertentes. Uma que fala e situa a autonomia no campo da educação, da extensão, pesquisa e cultura e outra na gestão administrativa, que podem ser classificadas como tarefas que a universidade precisa exercer de forma ampla e livre.

Alicerçados nesta questão, pretende-se provocar a reflexão acerca de um conjunto de questões essenciais relacionadas à gestão na universidade pública. Tem como objetivo contribuir para o pleno exercício da autonomia das universidades públicas à luz da Lei de Responsabilidade Fiscal, traçando indicativos para uma nova teoria da racionalidade pública universitária.

Na área da administração universitária, são escassos, para não dizer inexistentes, os estudos publicados no Brasil sobre a gestão universitária, principalmente a pública. É um conhecimento especializado voltado para gestores universitários, em especial, bem como para profissionais da área de Contabilidade, Administração, Economia e gestora educacionais.

Cada vez mais a questão colocada estão a exigir sólidos conhecimentos teóricos, legais e práticos. As alterações no relacionamento político-administrativo-legislativo entre as Universidades e o Governo que as mantém com recursos públicos, em face da implantação da autonomia financeira e da Lei de Responsabilidade fiscal, exigem conhecimentos mais aprofundados, as quais devem ser identificadas e transpostas pelos profissionais da área e, sobretudo, pelos seus gestores.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



As instituições de ensino superior ou universidades em um sentido mais amplo, em face da existência de estatuto, regimento, hierarquia, quadro de recursos humanos especializados na geração e na transmissão do conhecimento, podem ser consideradas organizações intrinsecamente complexas e com características especiais que as distinguem das demais organizações. Em consequência, existem divergências em se estabelecer uma tipologia de consenso para organizações universitárias. Alguns autores especializados na questão, dizem:

Baldrige (1971), ao examinar a liderança e as decisões na organização universitária, rotulou-a como uma “anarquia organizada”, onde existe pouca coordenação e controle e, onde cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões.

Blau (1984, p. 11) considera a universidade como uma burocracia. Diz *in verbis*: “As universidades e outras instituições acadêmicas compõem-se de uma estrutura administrativa que é fundamentalmente semelhante à de burocracias governamentais, firmas privadas e fábricas, e, sem dúvida, organizações mais formais”.

Por outro lado, Rodriguez (1983, p. 273) nos ensina e sugere textualmente o seguinte: “As universidades constituem organizações inconfundíveis, *sui generis*, diferentes, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”.

Já Baldrige (1971, p. 5-7), por sua vez, destaca as seguintes características especiais que definem a universidade como uma organização atípica:

- ambigüidade de objetivos: evidencia objetivos organizacionais vagos e difusos;
- clientela especial: os alunos possuem necessidades específicas e diversificadas, demandando participação no processo decisório;
- tecnologia problemática: utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processos para atender a uma clientela especial;
- vulnerabilidade ao ambiente: sensibilidade a fatores ambientais externos que poderão afetar a sistemática e padrões da administração universitária.

Adicionam-se a essas características básicas outras igualmente importantes que contribuem para aumentar a complexidade da organização universitária, quais sejam:

- a natureza política que predomina nas decisões;
- a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada, onde as decisões estão diluídas em órgãos colegiados;
- a dificuldade de se mensurarem os produtos resultantes da ação organizacional; e
- a ausência de padrões de *performance* e compromissos com o resultado.

O conceito de autonomia, qualquer que seja a configuração que se lhe atribua, implicaria sempre na idéia básica da faculdade de se autogovernar. É um dos princípios fundamentais de



gestão universitária. Sem ela não há iniciativas nem compromissos com responsabilidades, porque não há liberdade de decisão.

Equívoca interpretação tem marcado o debate sobre a sua concepção, sendo, não raramente, confundida com soberania. Derivada de um princípio constitucional, a autonomia é um poder judiciário, enquanto a soberania será sempre um poder originário.

Como faculdade que uma instituição tem de autogovernar-se, a autonomia obedecerá sempre aos princípios fundamentais da lei.

Ranieri (1994, p. 31) assim a conceitua:

“Hoje, no direito público, a autonomia pode ser conceituada como poder funcional derivado, circunscrito ao peculiar interesse da entidade que detém e limitado pelo ordenamento que lhe deu causa, sem o qual ou fora do qual não existiria. Não é, portanto, soberania, mas poder derivado; e, quando atribuído a uma instituição pública, não implica em liberdade absoluta, uma vez que a autonomia é restrita ao peculiar interesse da entidade.”

Ribeiro (1982, p. 158) afirma:

“A autonomia universitária deve ser entendida como seu direito ao autogoverno, democraticamente exercido pelos corpos acadêmicos, sem imposição externa dos poderes governamentais, nem interferências de quaisquer instituições estrangeiras, quer na implantação e funcionamento de seus órgãos deliberativos, quer na determinação de sua política de ensino, de pesquisa e de extensão e, também, sem restrições de espécie alguma à condução de suas atividades criadoras, docentes e de difusão, ou na constituição de seus corpos docentes e na fixação de seus critérios de acesso e promoção de estudantes.”

Desta forma, a autonomia conferida às universidades tem um sentido etimológico grego, de autodeterminação e de independência nos limites traçados por normas superiores, em que a lei reguladora da autonomia delimita o poder de autogestão com autodeterminação das universidades.

A universidade, necessariamente, deve prestar contas à sociedade, que a mantém e sustenta. Ou como afirma Dias Sobrinho (apud Karling, 1997, p. 96):

“A universidade é a sociedade e o Estado. O exercício da autonomia se dá nos contornos definidos pelas exigências sociais e pelo controle do estado. A autonomia não se contém em si mesma, ela se remete a parâmetros externos. [...] A discussão da autonomia é um chamamento à responsabilidade, uma cobrança dos deveres e obrigações, um apelo à seriedade, uma exigência de qualidade, [...] A autonomia impõe a exigência de responsabilidade e de competência de todos que produzem a universidade”.

Sem uma boa qualidade de ensino ministrada na graduação e na pós-graduação *lato e stricto sensu*, sem uma pesquisa cujos resultados concretos devem estar voltados para os interesses regionais e nacionais, sem uma atividade de extensão eficaz, não há como falar em autonomia, pois daria à sociedade e, subseqüentemente ao Estado, o direito irrefutável de



fazer cobranças. Por outro lado, também não há como exigir excelência nas atividades exercidas pela instituição sem oferecer-lhes condições adequadas para exercer suas ações num padrão mínimo aceitável.

A Lei Complementar n° 101, de 04/05/2000, denominada de Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF faz parte de um conjunto de medidas tendentes à reformulação da estrutura do Estado, no que tange à reforma tributária e fiscal. Suas exigências dão um tom de moralidade e seriedade às atitudes dos gestores das entidades públicas e porque não dizer uma determinação de racionalidade na gestão.

Esse novo sistema da LRF, além de reforçar alguns institutos e mecanismos de elaboração e controle orçamentário, introduz na ordem jurídica novos mecanismos de controle e transparência, objetivando a uma gestão fiscal responsável das contas públicas da União, estados, municípios e Distrito Federal, com nítido caráter permanente, não constituindo uma simples Lei com medidas temporárias, com vistas ao saneamento e equilíbrio das contas públicas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF – é um código de conduta para os administradores públicos de todo o país, que passa a valer para os três poderes (executivo, legislativo e judiciário), nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal). Seu objetivo é aprimorar a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos através de ação planejada e transparente que possibilite prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, tornando mais racional o uso dos recursos públicos.

Estão sujeitos a LRF os poderes executivo, legislativo, inclusive tribunais de contas, judiciário e o ministério público, bem como os respectivos órgãos da administração direta, dos fundos, autarquias (onde se enquadram às universidades públicas), fundações e empresas dependentes.

É criado um conselho de gestão fiscal, formado pelo governo e sociedade civil, para o acompanhamento e avaliação permanente da política e operacionalidade da gestão fiscal.

Ela impede heranças financeiras desastrosas de uma gestão para a outra, permitindo ao executivo que assume iniciar sua gestão realizando seu plano de governo, ao invés de ficar pagando dívidas pesadas deixadas pelo seu antecessor.

Obriga a participação popular na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na elaboração da proposta de orçamento anual, ajudando a direcionar a ação do governo no interesse da maioria da população.

Até pouco tempo, predominou na administração pública no Brasil o desequilíbrio fiscal, ou seja, gastos sistematicamente superiores às receitas. As conseqüências para a economia são bastante negativas, e, algumas vezes, têm impacto sobre mais de uma geração. A inflação descontrolada até o lançamento do Plano Real, a convivência com taxas de juros muito altas, o endividamento público também expressivo e a carga tributária relativamente alta são algumas destas conseqüências.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Esta realidade levou as finanças públicas a uma situação que acabou por limitar o atendimento de necessidades fundamentais da população, como saúde, educação, moradia, saneamento, etc, com efeitos indesejáveis sobre sua parcela mais pobre, e que mais sofre os efeitos da ausência de investimentos governamentais nessas áreas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal é um código de conduta para os administradores públicos que passam a obedecer às normas e limites para administrar, prestando contas sobre quanto e de que maneira gastam os recursos da sociedade. Esta lei representa um importante instrumento de cidadania para o povo brasileiro, onde todos os cidadãos terão acesso às contas públicas, podendo manifestar abertamente sua opinião, com o objetivo de ajudar a garantir sua boa gestão.

No contexto atual, a Lei de Responsabilidade Fiscal significa um instrumento de auxílio aos governantes a gerir os recursos públicos dentro de uma referência de regras claras e necessárias, aplicadas a todos os gestores de recursos públicos e em todas as esferas de governo, relativas à gestão da receita e da despesa públicas, ao endividamento e à gestão do patrimônio público.

Ademais, a Lei de Responsabilidade fiscal promove a transparência da gestão como mecanismo de controle social, através da publicação de relatórios e demonstrativos da execução orçamentária, apresentando ao contribuinte a utilização dos recursos que ele coloca à disposição dos governantes.

Para apresentar a prestação de contas dos governos, devem ser feitos dois tipos de relatório, que são:

- Relatório Resumido de Execução Orçamentária: é um balancete que deve ser feito a cada bimestre contendo as principais receitas e despesas;
- Relatório de Gestão Fiscal: este é um balancete mais detalhado do orçamento, que deve ser feito a cada quatro meses nas cidades com mais de 50.000 hab. Para as cidades menores, os balancetes podem ser feitos a cada seis meses.

Basicamente, a Lei de Responsabilidade Fiscal consiste em:

- a) Aplicação da lei Camata, que trata do controle dos gastos com folha de pessoal, limitando-os a 60% da receita mensal para os estados/municípios e 50% para a união;
- b) Suspensão dos repasses de verbas pela união, aos estados e municípios que praticarem irresponsabilidade fiscal, em descumprimento da lei;
- c) Bloqueio de empréstimos de instituições financeiras para todos os governos que estejam “sujos na praça”;



- d) Proibição de aumento dos salários do funcionalismo nos últimos oito meses que antecederem as eleições, visando coibir o uso de dinheiro público com objetivos eleitoreiros;
- e) Proibição do uso da ARO (Antecipação de Receitas Orçamentárias) em tempos de eleições, quando se tratar de geração de recursos destinados a qualquer investimento público; e
- f) Aplicação de sanções penais contra os administradores públicos que infringirem a lei.

A Lei aqui analisada é por vezes considerada polêmica, principalmente porque deixa pouco “espaço de manobra” para os governantes e aqui porque não dizer, novamente, o uso da racionalidade. A questão é que muitos chefes do executivo tiveram que assumir as dívidas das gestões passadas. Por outro lado, muitos prefeririam contrair mais dívidas a pagá-las. Ocorre que se o estado tem muitas carências, e ficar somente pagando as dívidas, ele vai deixar sua população em pior condição.

A Lei também estabelece aos governantes quanto poderá ser gasto e em quê. Além de dizer quais são as prioridades dos pagamentos que precisam ser feitos pela prefeitura. A Lei estipula limites para todos os gastos, menos para os gastos como pagamento de dívidas. Há problemas mesmo para aquelas prefeituras que não possuem dívidas.

A disciplina fiscal introduzida pela Lei proporcionará o fortalecimento da gestão dos entes públicos da Federação possibilitando o aumento da disponibilidade de recursos para o investimento em programas de desenvolvimento social e econômico.

### **Gestão e Administração Pública**

Osborne (1994) afirma que os governos são famosos pelos seus formulários e pelos números que não têm fim. Vista de fora, a atividade governamental parece atribuir grande atenção à estatística. Os funcionários públicos estão sempre fazendo contas ou preparando algum relatório estatístico.

“Ao tentar controlar virtualmente tudo na administração pública, tornamo-nos tão obsessivos em ditar *como* as coisas deviam ser feitas – regulando os procedimentos e controlando os insumos – que passamos a ignorar *os resultados*.” (OSBORNE, 1994 p.379).

De acordo com Drucker (2001), na sociedade pós-capitalista, as mudanças na estrutura política e na forma de gestão dos executivos são tão grandes quanto às mudanças na sociedade e na estrutura social. Elas são de alcance mundial. E já é também um fato consumado.

Para ele, a ordem mundial de ontem está indo embora depressa, enquanto a de amanhã ainda não emergiu. Na verdade, afirma Drucker (op.cit.), não se está enfrentando à nova ordem mundial invocada com tanta frequência pelos políticos. Ao contrário, está-se enfrentando uma nova desordem mundial – por quanto tempo, ninguém pode saber.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Os novos papéis dos gestores públicos no Estado desenvolvimentista privilegiam este Estado como substituto do empresariado, onde assume os riscos empresariais; por sua vez o Estado estrategista se antecipa e “pensa” racionalmente o desenvolvimento, ultrapassando o individualismo empresarial ou do próprio gestor.

As crises econômica, fiscal e dos sistemas de bem estar somadas à globalização formam o contexto de emergência da Nova Gestão Pública. A crise econômica, por sua vez, foi potencializada pela alta do petróleo e a recessão mundial dos anos 80. Com a decorrência da crise dos sistemas de bem-estar e a crise econômica surgiu a crise fiscal.

Pode-se entender ainda, como crise dos sistemas de bem estar, a fragmentação e diversificação de interesses na sociedade como as mudanças culturais e de estilo de vida, o sentimento antiburocrático e a proliferação de novas formas de associativismo.

O Estado tem como função primordial o oferecimento de utilidades aos gestores, não se justificando sua atuação senão no interesse público. Assim, entende-se que todas as vezes que o Estado atua, o faz porque à coletividade deve atender.

Na realidade, em todos os países, qualquer que seja sua forma de governo ou organização política, existe uma administração pública. Sem ela não haveria estado, nem poderiam os governantes cumprir suas funções: defesa, ordem, cobrança de impostos etc. Não obstante, a burocracia administrativa por vezes se torna tão ampla e complexa que os próprios governantes temem perder o controle sobre ela, a não ser com o uso da racionalidade administrativa.

### **A Gestão na Universidade Pública**

Atualmente o ensino público superior é estereotipado por um método teórico baseado em normas técnico-científicas que buscam o entendimento, a mudança e o progresso do presente, com a junção da instrução, investigação e extensão.

No Brasil o objetivo histórico da Universidade Pública visa o avanço das ciências por meio da preparação de profissionais de nível superior, tendo seu caminho marcado pela proliferação em quantidades, o que não proporciona um sistema qualitativo que supra a propagação dos problemas existentes atualmente, mesmo com tamanho exercício em reformulações legais, estruturais e conjunturais.

Como exemplo de uma ativa polêmica que vem sendo discutida nos últimos tempos pelo governo e pela academia, é a questão do financiamento do ensino superior público. Existem duas correntes opostas referentes à polêmica exposta, no que diz respeito aos métodos e encaminhamentos de propostas e diretrizes para o financiamento e gestão das Universidades Federais.

De um lado apresenta-se uma corrente compreendendo que o fato da maioria dos alunos matriculados nas universidades públicas serem de níveis mais privilegiados da sociedade, os



gastos da União com as universidades estariam auxiliando apenas a esse grupo. Afirmam também que as universidades públicas no Brasil apresentam gastos excessivos.

Do outro lado, a segunda corrente se opõe a essa compreensão, afirmando que os governos estariam reduzindo o orçamento das universidades, restringindo e desencorajando os profissionais da área, isto é, estabelecendo um rompimento nas universidades.

Nos estudos de Simão (2004) e Leitão(1991), detectou-se alguns fatores ou modelos presentes nas decisões ou gestões publicas como o racional, burocrático, político, colegiado anárquico e o didático-pedagógico, não prevalecendo um somente mas todos com diferentes graus, como mostra a tabela abaixo:

### MODELOS E FATORES

<b>Resumo</b>			
<b>Modelo</b>	<b>Média</b>	<b>DvP</b>	<b>Class</b>
Racional	3,29	0,08	3°
Burocrático	3,60	0,17	2°
Político	3,81	0,06	1°
Colegiado	3,06	0,16	4°
Anárquico	2,70	0,16	5°
Didático-Pedagógico	3,29	0,96	3°

Fonte: Simão(2004, p.85)

### Considerações

Percebe-se que no decorrer dos últimos anos as universidades públicas brasileiras vêm discutindo e mobilizando esforços no sentido de viabilizar a implantação de sua autonomia. As discussões provocaram grandes avanços em torno do tema, a ponto de ser consagrado como dispositivo na Constituição Federal cujo artigo 207 reza que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. No entanto, uma das poucas experiências de autonomia financeira mais próxima do consagrado na Constituição é a das universidades paulistas (Universidade de São Paulo - USP, Universidade Estadual Paulista - UNESP e Universidade de Campinas - UNICAMP).

Tal fato evidencia a dificuldade da implementação da autonomia financeira na universidade pública brasileira, especialmente pela escassez dos recursos colocados à sua disposição.

Apresenta-se, portanto, a seguinte questão problema:



Considerando a Lei de Responsabilidade Fiscal poder-se-ia dizer que a gestão pública, particularmente nas universidades públicas, está sofrendo alterações em seu estilo e até mesmo forma?

Diante dessa situação problemática, aliada a uma conjuntura de dificuldades econômicas e sociais que ora se apresenta, com reflexos intensos na vida universitária, cumpre perguntar: é possível administrar órgão/autarquia pública(universidade) de forma racional? Quais as premissas básicas que devem ser obtidas para que se as universidades públicas mantenham a qualidade de ensino, sustentem sua autonomia na sua plenitude sem infringir a Lei de Responsabilidade?

Entende-se que não é só por exigência estatutária e por dispositivos legais que se administra as universidades públicas. Justamente pelos questionamentos acima é que se tem a convicção de que são imprescindíveis as decisões e as gestão dentro de certo principio racionais.

## **Conclusão**

Os controles provocados pela implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal nos remete a reflexão de que os gestores públicos poderão ser responsabilizados pelas suas ações através da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A busca de uma gestão eficiente e eficaz com objetivo único de não infringir a lei de Responsabilidade Fiscal, não iria comprometer a autonomia universitária? E sem autonomia as demais dimensões da autonomia, como a didático-científica e a patrimonial, não ficariam seriamente prejudicadas devido à falta de condições estruturais de apoio?

As universidades passam por um acelerado processo de transformação, enfrentando um conjunto de pressões e demandas crescentes, muitas das quais contraditórias e de difícil resolução, o que caracteriza uma situação bastante complexa.

Como se vê, a busca das respostas às perguntas e reflexões levantadas aguça o interesse não só de estudiosos da classe acadêmica e dos profissionais que atuam na área, mas também do cidadão comum, aquele que exercita seu direito de cidadania no trato da coisa pública.

Para conhecer o fenômeno da Gestão Pública, Gestão Pública Universitária, a Autonomia Universitária e os Impactos da Lei de Responsabilidade Fiscal é que espera-se novos estudos acerca do assunto.

## **REFERENCIAS**

BALDRIDGE, J. V. **Academic governance**. Berkeley, California. McCutchan Publishing Corporation, 1971.



- BLAU, P. et al. **A universidade como organização**. In: \_\_\_\_\_. REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 11, jul/dez. 1984.
- BROTTI, M. G. et al. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001.
- KARLING, A. A. **Autonomia** – condição para uma gestão democrática. Maringá: Ed. Universidade Estadual de Maringá, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 101, 04 DE MAIO DE 2000
- LEITÃO, Sérgio Proença. **A Decisão na Academia**. Rio de Janeiro, 1991. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1991.
- OSBORNE, David. **Reinventando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- RANIERI, N. **Autonomia Universitária**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1994.
- RIBEIRO, D. **A Universidade necessária**. 4a. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.
- SIMÃO, Valdecir Antonio. **Exame da decisão no ensino superior**. Cascavel: Edunioeste, 2004.